RESSOURCES HUMAINES

La GPEC : un outil pour anticiper les besoins

- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines en fonction de l'activité prévisionnelle de l'entreprise.**
- **La première échéance de l'obligation triennale de négocier un accord de GPEC, arrive à son terme.**

Plus qu'une dizaine de jours. Au 20 janvier 2008, les entreprises de plus de 300 salariés devront avoir engagé une négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 laissait trois ans aux entreprises pour remplir cette obligation. Son ambition : anticiper les futurs besoins en compétences pour définir dès aujourd'hui une politique de ressources humaines adéquate.

A quelques jours de la date butoir, on est loin du compte ! La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ne comptabilisait, à la fin du mois de novembre, que 135 accords signés, tous secteurs confondus. En cause : une confusion sur la portée du dispositif. Certains mêlent GPEC et plans de sauvegarde de l'emploi. Si plusieurs arrêts ont sanctionné des plans de sauvegarde pour l'emploi (PSE) non précédés d'un accord de GPEC, la vocation de ce dispositif se situe en dehors du champ du licenciement économique. « C'est un outil de gestion et de dialogue social par lequel l'entreprise ajuste ses besoins et ses ressources en main-d'œuvre », rassure Henri Rouilleault, administrateur à l'Insee et ancien directeur de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Comment va évoluer mon activité ? Disposerai-je à terme des personnes qualifiées pour y faire face ? Si non, comment préparer mon équipe ? Toute une série de questions que soulève la GPEC. Une démarche particulièrement stratégique pour un secteur comme le BTP, marqué par une pénurie de main-d'œuvre et confronté à des évolutions technologiques importantes.

Pour l'entreprise, la GPEC s'impose comme un instrument de lissage des cycles. Elle permet d'amortir les chocs et d'accompagner la croissance. Jean-Marc Charpin, directeur général du cabinet de conseil en management et stratégie Rivière Consult Associés, observe : « Les entreprises du BTP sont sous pression. D'un côté, elles sont en sous-effectif opérationnel. De l'autre, elles sont happées par la hausse des contrats. De fait, elles positionnent des jeunes à des postes d'encadrement de façon prématurée. La GPEC doit permettre de savoir doser ces évolutions de carrière. »

« La GPEC n'est pas l'antichambre des plans sociaux ! Elle offre l'occasion de faire de la pédagogie sur l'évolution de nos métiers, les enjeux pour l'entreprise et permet de responsabiliser chacun autour de la stratégie. »
YVES LAQUEILLE, DRH ETDE.

Apprivoiser l'environnement de l'entreprise. Organiser la rotation du personnel et le transfert des compétences est devenu une problématique essentielle pour gérer les départs à la retraite ou la pénurie de candidats. En concertation avec les organisations syndicales et les comités d'entreprise, la GPEC offre l'occasion aux directions opérationnelles de planifier ce transfert *via* des dispositifs tels que le tutorat ou le cumul emploi-retraite. Pascal Geiger, chargé de mission à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle prévient : « Bien que la loi n'ait pas prévu de sanction spécifique – pénale ou civile – faire l'impasse sur une négociation peut conduire à une inadaptation en-

GPEC mode d'emploi

C'est quoi ?
C'est une démarche qui permet à l'entreprise :
– d'appréhender son activité à court et moyen terme,
– d'évaluer ses besoins en ressources humaines,
– de déterminer les actions à mettre en place pour préparer ses salariés à ces évolutions (formation, tutorat, mobilité…).

Que prévoient les textes ?
• Pour les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation sur la GPEC (loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005).
• Pour les PME de moins de 300 salariés, l'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi (article L.930-1 du Code du travail).

Qui intervient dans la négociation ?
La direction opérationnelle, la direction des ressources humaines, les organisations syndicales et le comité d'entreprise.

Quelles sont les aides ?
L'Etat assume jusqu'à 50 % des coûts d'élaboration d'un plan GPEC pour les petites entreprises. Cette aide est limitée à 12 500 euros par entreprise pour une négociation interentreprises, et à 15 000 euros dans le cadre d'une convention conclue avec une seule entreprise dont l'effectif ne dépasse pas 300 salariés. ■

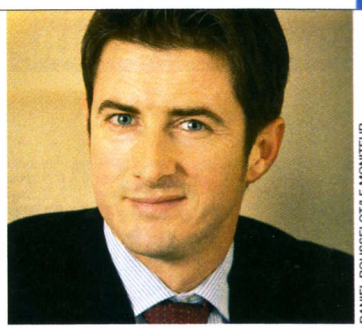
tre les ressources humaines et les missions à exécuter.»
La démarche prévisionnelle ne se limite pas au seul examen des carnets de commandes. Tendance du marché, innovations, évolutions organisationnelles, réglementaires ou démographiques, l'environnement de l'entreprise au sens large doit intervenir dans la prospective. Erik Leleu, directeur des ressources humaines de Vinci résume: «Plus cette vue sera lointaine et complète, plus les cycles seront abordés sereinement.» Avant de rejoindre la direction du groupe Vinci, ce dernier officiait comme DRH pour les Autoroutes du sud de la France (ASF): «La GPEC était typiquement la réponse qu'on devait apporter. ASF était en permanence poussée par les avancées technologiques. Nous avons, par exemple, anticipé l'automatisation des péages en adaptant les compétences de certains salariés afin de les reclasser à d'autres postes».

«Dans les métiers qui évoluent fortement, la GPEC permet de savoir où il est important de mettre le poids du corps. Elle donne du sens à ce que l'on va faire demain.»
ERIK LELEU, DRH Vinci.

Un dispositif qui n'est pas sans intérêt pour les salariés. De l'avis de Pascal Geiger, «la GPEC contribue à sécuriser leur parcours professionnel. En particulier, à une époque où on ne passe plus sa carrière dans une seule et même entreprise». En effet, négocier sur la GPEC ouvre la discussion sur la formation, la mobilité ou encore sur la validation des acquis de l'expérience... Autant de dispositifs qui permettent aux salariés de faire face à l'évolution de leur poste de travail et d'acquérir des compétences complémentaires, nécessaires à leur employabilité.

Davantage de transparence. Pour autant, le dispositif ne fait pas l'unanimité. Tel est le constat du rapport d'Henri Rouilleault sur l'obligation triennale de négocier, rendu en juillet 2007. Les dirigeants d'entreprise reconnaissent que la négociation amène davantage de transparence et de compréhension de la stratégie. Mais ils sont réticents à l'idée de lever la confidentialité sur certaines informations, craignant que la GPEC les conduise à une cogestion avec les syndicats. Ces derniers se réjouissent d'une meilleure gestion des ressources humaines, tout en redoutant que la GPEC ne soit une caution pour des licenciements économiques ultérieurs. Le temps aidera sans doute à lever cette ambivalence.

CAROLINE ARNAUD ■


DANIEL ROUSSELOT/LE MONITEUR

JEAN-MARC CHARPIN, DG du cabinet de conseil en management et stratégie, Rivière Consult Associés.

«La GPEC pour fidéliser les salariés»

Comment se caractérise la GPEC dans le BTP?
La pénurie de main-d'œuvre est telle que la GPEC est réduite, voire inexistante. Deux facteurs peuvent expliquer ce manque d'implication. D'une part, les dirigeants raisonnent dans l'immédiateté: «J'ai besoin d'encadrement et de compagnons pour le chantier qui démarre dans dix jours, donc je recrute.» D'autre part, la crise des années 90 et les licenciements qui en ont découlé sont encore dans toutes les têtes. Certains hésitent à embaucher.

Comment réaliser une meilleure gestion des compétences?
Il faut radiographier les compétences dont l'entreprise dispose et celles dont elle a besoin pour fonctionner. Ensuite, elle doit envisager l'avenir sur deux plans: son activité prévisionnelle sur au moins deux ans, et le nombre de départs potentiels, à la retraite ou vers la concurrence. Elle évalue ainsi la somme des savoir-faire dont elle disposera à terme, et celle qu'il lui faudra acquérir en recrutant, en formant ou au travers de la mobilité interne.

Quels sont les bénéfices d'une telle démarche pour les entreprises du BTP?
Tout d'abord, la fidélisation des salariés. Ils sont sensibles à la prise en compte de leur trajectoire dans l'entreprise. Ensuite, la GPEC permet aux entreprises d'optimiser les savoir-faire, de les faire évoluer et d'organiser leur transmission. Enfin, en termes d'image, la GPEC différencie l'entreprise de ses concurrents.

PROPOS RECUEILLIS PAR C. A. ■